

学校编码: 10384  
学 号: X9815092

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_  
UDC\_\_\_\_\_

学 位 论 文  
方舟公司集团化资金管理模式的构建

雷 光 华

指 导 教 师: 沈芝峰 教授

申请学位级别: 硕 士

专 业 名 称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2002 年 2 月

论文答辩日期: 2002 年 月

学位授予单位: 厦 门 大 学

学位授予日期: 2002 年 月

答辩委员会主席\_\_\_\_\_

评 阅 人\_\_\_\_\_

2002年 月

## 内 容 摘 要

本文主要围绕我国企业集团化进程中资金管理模式的选择问题，重点探讨了方舟公司集团化资金管理模式的构建。基本结论是：为了扩大集团金融功能，实现财务战略化管理，方舟公司应实行集团资金的集约化管理。从集中账户、集中结算、集中融资决策开始，利用 ERP 平台，逐步实现资金管理与业务管理的融合，实现资金流、业务流、物流、信息流的集成化管理。本文并认为，集团资金管理应在集团最高层级实现，应体现集团战略发展意图。我国企业集团一般是以集团公司为核心企业组建的，因此，资金战略化管理需要建立健全相应的组织架构来落实。

全文共分两章。第一章主要论述集团资金管理的理论与实践；第二章重点分析了方舟公司资金管理的沿革、现状及战略要点，并在此基础上提出方舟公司构建未来资金管理模式的方案与架构。

本文第一章由四小节组成。首先，介绍了我国企业集团化的发展历史，指出我国企业集团功能建设及母子公司关系建设方面存在的问题。接着，从我国企业集团的组建模式、财务特征与财务战略等角度探讨了集团公司资金管理的核心内容与战略功能，突出了集团“大财务”观念。然后，从企业集团化发展对强大的融资能力和强大的金融功能的内在需求出发，得出增强集团金融功能，对集团金融资源和金融业务实行专门化管理和专业化运作的结论，并介绍了集团资金管理的四种传统模式。最后通过四个具体案例，从集中资金管理、突出现金流量、强化资金预算及构建集团内部金融服务体系等四个方面论述了集团化资金管理理论与实践的结合。

第二章分四小节。第一节介绍了方舟公司资金管理的背景与沿革，

并从供需链管理的角度论述了方舟公司集团化资金管理的目标、原则，提出了方舟公司加强集团资金管理的迫切性。第二节主要分析了方舟集团内各成员的不同发展阶段的经营特点、财务战略要点和资金管理现状，提出了现阶段方舟公司集团化资金管理的总任务。第三节是本章的重点，对构建方舟公司未来资金管理体制提出了集中模式、集成模式和组织架构的方案。第四节得出构建集团化资金管理模式是一个不断创新的过程，最终需要从战略高度扩大集团金融功能的结论。

**关键词：**资金管理    模式    企业集团

# 目 录

前言	0
第一章 集团化资金管理的理论与实践	1—18
第一节 我国企业集团化发展简况	1
一、发展历史	1
二、体制模式	4
第二节 集团化企业的组建模式、财务特征与财务战略	4
一、集团化企业的组建模式	4
二、集团化企业的财务特征	7
三、集团化企业的财务战略	8
第三节 集团资金管理与运作专门化	10
一、集团资金管理专门化	10
二、集团资金管理的四种模式	11
第四节 集团资金管理的实践	13
一、案例一：深圳华强集团资金集中管理模式	14
二、案例二：深石化以现金流量为重点的财务管理	14
三、案例三：上海宝钢集团公司的预算管理	15
四、案例四：爱立信的内部金融服务体系	17
第二章 方舟公司资金管理模式的构建	19—41
第一节 供需链上的方舟公司	19
一、方舟公司资金管理的背景与沿革	19
二、供需链上说管理	21
第二节 方舟公司的财务战略要点及资金管理现状	25

一、财务战略要点·····	25
二、资金管理现状·····	27
第三节 未来方舟公司资金管理模式·····	28
一、集团化资金管理的基本模式·····	28
二、集团化资金管理的集成模式·····	35
三、集团化资金管理的组织架构·····	38
第四节 几点结论·····	40
一、扩大集团金融功能·····	40
二、资金管理战略化·····	40
三、创新——与时俱进的原动力·····	41
主要参考文献·····	42

# 前 言

研究企业集团的资金管理问题，探讨企业集团化进程中资金管理模式的选择与构建，有着很强的时代特征和重要的现实意义。

当今世界经济已经进入以集团化大企业为中心的时代，大型企业集团，代表着市场经济发展的历程，代表着一国经济的实力。加入 WTO 的中国，正面临着国内资源配置的重新整合与世界资源配置一体化格局的严峻挑战，集团化经营是我国企业实现资源整合与结构调整的有效形式。发展大企业、大集团，使之成为促进我国经济结构调整、推动产业升级、实现资源优化配置和生产力合理布局等方面的“领头羊”，成为我国参与国际竞争的“国家队”，这是步入新世纪中国经济改革和发展的一项重大战略任务。

资金<sup>1</sup>是企业发展的第一推动力。企业集团化，必须加强资金管理，提高资金效率。

企业集团化发展是中国经济发展和深化改革的必然选择。方舟公司正在走集团化建设之路。“九五”时期，方舟公司积极稳妥地推进了系统战略性结构调整。打破原来“总公司+地区子公司”的管理构架，建设“母公司+专业子公司”的管理构架。战略构想是通过战略投资，奠定方舟公司未来发展的三大基石：集团公司（母公司）集中力量确保核心业务的稳定增长；对核心业务外的优势主营业务，组建专业子公司，实施专业化经营；核心业务带动或衍生的能源、矿产资源开发、新兴金融投资则是集团三大利润来源之一。

---

<sup>1</sup>狭义的资金是指一定时期内可使用的现金总额。广义的资金是指所有可使用的金融资源的总和。因此，如果采用广义的资金定义，那么资金管理是将可用的资金来源运用到各项资产中去，控制风险，以获取长期的、稳定的收益。（欧阳谦：《资金效率》，中信出版社，1999年8月第一版，第33-34页）

专业化经营体系的构建，对集团公司优化资源配置和动态管理提出了更高要求。如何本着现代企业制度建设整体思路，创新管理机制，提高集团资源一体化整合能力，确保集团整体战略发展结构与目标政策贯彻实施的高效率性，已成为方舟公司面临的一个具有决定性影响的重大现实问题。

集团公司资金管理模式的探索，是企业集团制度创新和管理创新的重要组成部分。本人有幸参与其中，愿尽我所学，对方舟公司集团化进程中的资金管理问题做出探讨并积极实践，以有助于方舟公司的事业。同时总结实践中的所思所为，完成自己 MBA 学位论文，不亦说乎？

## 第一章 集团化资金管理的理论与实践

企业集团化与市场经济的发展进程直接关联。当今世界经济已进入以大企业集团为中心的时代。企业集团化是现代企业的基本标志。企业向大型化、国际化和集团化发展，对资金的需求必然同步增长，这将促使产业资本与金融资本的紧密结合。产业资本和金融资本的一体化是企业集团发展的方向。资金是企业发展的第一推动力，是企业存在的逻辑起点和终点，在中国企业集团化进程中，从集团公司（总部）的功能建设、母子公司关系及财务管理战略化等角度探讨集团化资金管理模式的构建，有着极其重要的实践意义。

### 第一节 我国企业集团化发展简况

#### 一、发展历史

企业集团最早出现于 19 世纪末到 20 世纪初这一历史阶段，并在发展演变过程中逐步形成了“欧美模式”和“日韩模式”。<sup>2</sup>

19 世纪末 20 世纪初，欧美国家首先通过资本的积聚和集中，出现了以家族财团为主体、以产业为中心的企业集团。“欧美模式”的企业集团是以核心企业为主导，通过收购、兼并、控股等手段建立的，由一系列相关企业构成的，呈“塔形结构”的企业集团。经过数十年的发展，其大多数已具有相当巨大的规模，其领域早已跨越了生产业和国界，在本国和世界经济中扮演举足轻重的角色。20 世纪 80 年代它们所生产的

<sup>2</sup> 朱元午等：《企业集团财务理论探讨》，东北财经大学出版社，1999 年 8 月第一版，第 2—4 页。



产品就已约占全世界经济总量的 1/4。从总体上看,它们的发展道路是成功的。在 1997 年全球 100 家大公司中,它们占据了其中的 72%。

日韩模式的企业集团形成于二战后 50—70 年代的经济高速增长时期,是适应产业结构剧烈变化需要的产物。它们大致可划分为以下类型:①旧财阀系企业集团:以贸易和银行为核心组成;②银行系企业集团:以银行为核心,联合大型贸易商社和中心企业组成;③独立系企业集团:以产业为中心,联合银行和商社组成;④政府和私人合办的企业集团:有政府权力和私人资本相结合所形成的产业、贸易、金融一体化的企业集团,其以韩国作为主要代表。在 1997 年度全球 100 家大公司排名中,日韩模式企业集团占其总量的 28%。

我国企业集团从孕育到发展壮大,经历了 20 多年的时间。它的产生与发展是与经济改革的大背景紧密联系在一起。我国企业集团的发展过程可分为三个阶段:<sup>3</sup>

### 第一阶段 孕育阶段

在我国,企业集团作为一种经济组织形式,是随着经济体制改革的深入,从横向经济联合起步逐渐形成和发展起来的。从 1978 年我国对企业进行自主权扩权改革开始的一系列政策出台,就为企业开展横向经济联合,最终形成企业集团创造了体制条件。20 世纪 80 年代初便如雨后春笋般地出现了多种形式的横向经济联合体,这也就孕育着中国企业集团初始形态。

按照“扬长避短、形式多样、互利互惠、共同发展”的原则开展的横向经济联合体在促进生产要素的流动,提高资源配置效率方面起了积

<sup>3</sup> 迟树功,杨渤海:《企业集团发展规模经济研究》,经济科学出版社,2000 年 10 月第一版,第 1—10 页。

极的作用，为后来形成企业集团奠定了组织基础和理论基础。

横向经济联合是法人主体间的经济联合，它不受条块体制和所有制界限的限制，可自愿参加联合，自愿选择联合的对象、内容和形式。表现出一定的自愿性。同时，由于经济联合体形成于改革初期，难以冲破传统经济体制的束缚，因而形成了一些“三不变”的松散型企业联合体（企业所有制性质不变、隶属关系不变、财政上缴渠道不变）。在松散型企业联合体中，企业间的关系主要靠联合协议、章程来维系，彼此间的约束力很弱，很容易出现有利则联、无利则散的情形，因而很容易解体。

## 第二阶段 创建阶段（1986~1992）

1986年3月，我国政府在正式文件中首次提出“企业集团”这一名称，标志着企业集团这一经济组织在我国正式形成了。1987年始，各种形式的企业集团迅速兴起。90年代后，在全国人大和国务院的重视下，企业集团的创建有了新的进展，产生了第一批55家试点企业集团和10多个配套办法。在企业集团试点中，政府规定了集团公司对紧密层企业实行“六统一”管理原则，即：第一，统一计划。第二，统一承包。第三，统贷统还。第四，统一负责国有资产的保值增值。第五，统一任免领导干部。第六，统一对外经济关系。

企业集团在创建阶段表现出以下特点：一是形成组织结构的层次性，推动企业集团结构、功能的发育成型。二是集团组织趋向稳定性。为克服松散型企业联合体的弊端，企业集团转向形成以资产为主要的联结纽带，通过兼并、合并、控股、参股等形式将集团成员紧紧地联系在一起。

### 第三阶段 发展与完善阶段（1993 年至今）

随着我国社会主义市场经济体制的建立，作为微观经济基础的企业集团在组建、规范化运作、科学管理等方面都逐渐适应市场经济运行的要求，开始成为重要的市场竞争主体。1993 年 11 月党的十四届三中全会通过的《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的规定》中明确了企业集团的功能和作用，尤其强调了以产权为主要纽带来组建企业集团。党的十五大报告中针对以往我国企业集团发展中存在的问题，明确提出：“以资本为纽带，通过市场形成具有较强竞争力的跨地区、跨行业、跨所有制和跨国经营的大企业集团”。这从理论和实践上解决了三个突出的问题：一是针对许多企业存在着的松散状况，强调以资本为纽带增强企业集团的凝聚力；二是针对非市场因素对企业集团形成和发展的影响，要求企业集团通过市场形成并增强市场竞争力；三是针对“三不变”和集团规模普遍偏小的状况，明确提出“四跨一大”的要求，把发展大型企业集团放在极为突出的位置。这一阶段，我国企业集团呈现出以下特点：

1. 由政府直接参与推动企业集团的发展转变为主要依靠市场机制来引导企业集团的发展。

2. 集团普遍增强了资本联结纽带。尤其是近几年来，企业集团以不在单纯追求量的增长，而重视质的提高，突出表现为随着股份制的推行，现代企业制度的逐步建立，企业集团普遍形成了资本联结纽带，并建立了母子公司体制，开始形成规范的运行机制，改变了以往“十个集团九个空”的状况，企业集团的内部结构和内在素质明显增强。

3. 实行集团规模的低成本扩张。以往带有盲目性的扩张，成本较高，通常难以产生  $1+1 > 2$  的扩张效益；进入现阶段，企

业不再盲目扩张，而重视通过联合、兼并、合并等寻求整体资产质量的提高，产生较高的规模效益，实现低成本扩张。

根据国家统计局统计，截止 1997 年底，全国省部级以上部门批准成立的企业集团共 2302 家，实现营业收入 27659 亿元，资产总额 49250 亿元，企业集团数占全国独立核算工业企业的 1.27%，资产总额和营业收入却分别占 51.1% 和 45.5%。国有控股企业集团站主导地位，集团母公司中国有控股公司占 1359 个，实现营业收入 22455 亿元，分别占全部企业集团的 59% 和 81.2%。<sup>4</sup>

截止 1997 年底，120 家试点企业集团中，44 家成立了财务公司；120 家集团中共有上市公司 66 家。<sup>5</sup>

截止 1999 年底，拥有财务公司的企业集团总资产 32343 亿元，占国有资产总量的 1/3 左右；截止 2000 年底，已有 71 家企业集团被批准设立财务公司。<sup>6</sup>

## 二、体制模式

体制是企业赖以生存和发展的基础，对企业的经营和长期稳定发展具有决定性的意义。

尽管 20 世纪 90 年代后，我国企业集团依照《公司法》进行规范并积极探索建立母子公司体制，出现了一批经营管理好的企业集团。这些集团在制定正确的经营战略，建立科学的管理体系，强化集团内部的监督、约束机制，从制度上堵塞漏洞，减少决策失误以及运用先进的管理方法，调动集团成员、职工的积极性、主动性和创造性等方面，都做了

<sup>4</sup> 银温泉、臧跃茹主编《中国企业集团体制模式》，中国计划出版社，1999 年 11 月第一版，第 19 页。

<sup>5</sup> 同上①，第 20 页。

<sup>6</sup> 杜胜利、王宏森著《财务公司——企业金融功能与内部金融服务体系之构建》，北京大学出版社，2001 年 5 月第一版，第 103 页。

积极的探索，取得了成效，创造出了新鲜的经验。但整体而言，我国企业集团体制无论是公司治理结构模式还是组织结构模式方面都仍有转轨时期不规范的特点，必须尽快予以解决。

从集团公司的功能建设看，传统体制下，企业基本上是功能单一性的，或是生产型，或是贸易型，或是技术研究型，而且各自分割，独立作战。随着市场化进程的发展，企业的市场开拓功能有了很大增长，但目前很多企业营销网络建设比较滞后，营销方式比较单调；企业的科技功能普遍偏弱；体制创新功能尚未建立健全；至于资产经营功能、金融功能，许多企业几乎还是一个空白。由于集团总部的功能不健全，不完善，总部制定和实施统一规划的能力很弱，形不成战略决策中心、投资中心和金融中心，无法协调成员企业的活动，对整个企业的资源难以进行统一的有效配置。企业集团的财务控制普遍局限于报表统计、会计审计等日常活动，起不到当家理财的“大财务”作用。

从集团总部与分部或子公司的关系看，目前存在两种倾向：一是沿袭传统的大工厂管理方式，用管理单个企业的方式简单套用到管理集团，集权过度，母公司对子公司的生产经营活动统得过死，影响集团子公司积极性的发挥；二是普遍实行多级法人都享有自主权的体制，形成多个投资中心，分权过度，母公司对子公司的重大经营活动该管的管不住，整个集团没有竞争合力，无法实现企业集团统一发展战略和发展规划。

这些都不利于企业集团的进一步发展。在新的形式下，国有企业的战略性改组，实施大公司、大集团战略的目标以及我国企业国际化经营的迅速发展都迫切要求企业集团强化和完善体制建设。

## 第二节 集团化企业的组建模式、财务特征与财务战略

与单一企业不同，在集团化企业中，投资中心、利润中心、成本中心是彼此分开的，三个中心在经营管理以至资金管理上各有职责。对应于三个中心，国际上有两种先进的管理模式：一种是欧、美、日等国有企业集团所采用的行业归口管理的事业部制，这种管理模式将所属产业按产品或地域分部，进行归口管理。另一种是香港企业集团的“旗舰”模式，这种模式采用核心产业（即所谓“旗舰”）为行业牵头公司的管理结构。无论是事业部制还是“旗舰”模式，都将三个中心的分权和集团的集权统一于事业部或“旗舰”之中，他们是资金权力传导的载体。

### 一、 集团化企业的组建模式

我国企业集团是以一个实力雄厚（资本、产品或网络、管理优势等）的大型企业为核心（称作“母公司、集团公司或总部”），以产权为主要联结纽带，通过产权安排、人事控制、商务协作等，将多个企业、事业单位联结在一起，形成以现代公司制度为主要体制特征的法人企业联合组织。它是一个经济上统一控制、法律上各自独立的多法人利益共同体。

#### 1. 三种组建模式

企业集团有三种基本组建模式：控股型集团、混合型集团和管理型集团。

控股型企业集团多以投资公司方式出现，是资本运营的典型形态。在控股型企业集团中，母公司并不直接参与生产经营，作为单纯的控股公司，它掌握或控制子公司的股权，利用其控制权影响子公司的董事会，从而支配被控子公司的生产与经营活动。对母公司而言，所面临的决策包括两方面：一、产权是“买”还是“卖”；二、是“长期持有并经营”

还是“短期炒作”。依据主要是预期资本报酬率。

组建混合型（或产业型）企业集团，其动力来源于核心企业的产品，集团总部及其附属的核心企业都是实体资产的经营者；管理总部不只是一个生产经营中心，而且是一个管理中心，从而对集团管理提出了更高的要求。一方面，它利用控股优势对子公司的生产经营进行集团化管理，使下属子公司的生产经营符合企业集团的发展战略；另一方面，它又实际参与生产经营，扮演着集团核心企业的角色。我国目前的企业集团多属此类。

管理型企业集团，介于上述两种模式之间。其管理总部的职能从混合型模式中跳出来，专门从事战略的制订与实施，而将二级全资子公司作为落实其核心产品的中介。从总部看它并没有放弃对生产经营活动的控制与指导，而是采用一种更为灵活的方式，实施间接控制。在这里，总部在产品经营及产品品牌输出的同时，间接输出管理，以管理来带动产品的市场渗透和影响，从而建立自身的产品地位。

## 2. 集团总部功能建设

无论何种模式，集团总部都首先是一个投资中心，一个战略决策中心，一个金融中心，对整个集团的当期经营活动统一协调，并为长期的发展统一配置资源。从国内外大企业（集团）的发展经验看，集团公司的作用主要体现在以下几个方面：①集团战略的制定和监督实施功能。发展战略选择得当与否关系到整个集团的兴衰，通过制定和协调、监督实施发展战略，选择恰当的投资投向，向高效业务领域倾斜配置资源，可以把各成员单位凝聚在一起。②营销功能。集团总部营销功能的发挥，有利于使整个集团统一面向市场，节约交易成本，提高效益。③资产经营功能。只有具备了资产经营能力，才有可能进行恰当的并购，并把并购后的企业组成互相衔接的有机整体，协同发展。④技术创新功能。集

团总部只有从整个集团的长期发展战略出发，大力进行研究和开发投资，才有可能使整个集团立于长盛不衰之地。⑤金融功能。集团金融功能包括聚财、理财、生财等诸多方面，是一个完整的体系。资金是企业集团的血液，没有一定的资金，一切规划、战略都只是空中楼阁，集团总部要充分利用企业和社会两方面的资源，聚集资本，为集团发展提供可靠的金融资源。

### 3. 总部对分部的控制方式

集团内部的管理权限配置，没有统一标准。但世界各国的经验证明，“有控制的分权”是大都遵循的一条基本原则，而且分权越大，要求管理素质越高，控制能力越强。集团公司对子公司的评价、监督和控制主要采用股权、财务、投资、人事和制度等手段。

① 股权控制。一般来讲，企业集团的凝聚力或组织力量主要来源于母公司的股权行使能力或股权控制功能。资本纽带是构建集团母子公司关系的基础。

② 财务控制。是集团控制的一种最重要形式，主要包括对子公司投资规模、产品及经营成本、公司利润率的控制与管理。这方面，西方跨国公司一般实行资本化财务管理，主要体现三个原则：一是财务状况明晰化、透明化；二是资产控制价值化，如对资金回报实行严格考核，对费用支出实行预算控制等；三是金融运筹科学化，严格金融控制，银行贷款、资金调度、投资决策均归母公司控制。

财务管理应借鉴国外跨国公司成功的经验，树立“大财务”观念，最大限度地发挥集团公司财务部门“融资中心、管理中心、投资决策中心、利润生产与决策中心”四大功能，形成“资金——控制——利润”良性循环的管理体系。首先，应利用财务部门资金杠杆和准确及时的财务信息等有利条件，深入到公司管理的各个环节中去，积极发挥参与决



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库